

**“Kuuntelee, keskustelee, kannustaa ja sit antaa alaisilleen
mahdollisuuden tulla esiin niissä asioissa
missä se on hyvä.”**

Kurkistus Jyväskylän maalaiskunnan nuorisotyön johtajuuteen

Tanja Rätty
Opinnäytetyö
Humanistinen ammattikorkeakoulu
Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön
koulutusohjelma (210 op)
Joulukuu 2009

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma (210op)

opinnäytetyön tiivistelmä

Työn tekijä(t)	
Tanja Rätty	
Työn nimi	
"Kuuntelee, keskustelee, kannustaa ja sit antaa alaisilleen mahdollisuuden tulla esiin niissä asioissa missä se on hyvä" Kurkistus Jyväskylän maalaiskunnan nuorisotyön johtajuuteen	
Työn ohjaaja(t)	Sivumäärä
Tarja Nyman, Ulpu Pääkkönen	37
Tiivistelmä	
<p>Opinnäytetyö pohtii nuorisotyön johtajuutta Jyväskylän maalaiskunnassa motivaatiojohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin miten motivaatiojohtamista toteutetaan, miten se koetaan ja mitkä ovat sen haasteet.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan millaisia käsityksiä johtajuudesta on ollut ennen ja millaisia haasteita johtajuudelle asetetaan nykypäivänä, kun tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö. Opinnäyte sivuaa myös oppivan organisaation vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin.</p> <p>Opinnäytetyö on työelämlähtöinen ja luonteeltaan tapaustutkimus. Se kertoo yhden kunnan tarinan siitä miten nuorisotyön johtajuutta on hoidettu motivaation lähtökohdasta ja antaa ajatuksia niille, jotka miettivät nuorisotyön johtajuutta omassa kunnassaan.</p>	
Asiasanat	
nuorisotyö, johtajuus, motivaatiojohtaminen, työyhteisö, oppiva organisaatio	

Humak University of Applied Sciences
Bachelor`s Degree in Civic Activities and Youth Work

ABSTRACT

Author(s) Tanja Rätty	
Title "Listens, talks, encourages and allows employees to succeed in the things they are good at." A peek into the leadership of youth work in Jyväskylä rural municipality	
Tutor(s) Tarja Nyman, Ulpu Pääkkönen	Number of pages 37
<p>Abstract</p> <p>The thesis contemplates the leadership of youth work in Jyväskylä rural municipality from the perspective of motivation leadership. The aim of the research is to introduce how motivation leadership is implemented, how it is experienced and what are its challenges.</p> <p>The thesis examines what kind of perceptions of leadership there have been in the past and what kinds of challenges for leadership are set up today, when the goal is a healthy work community. The thesis also mentions the learning organisations effect on the wellbeing of the work community.</p> <p>The emphasis of the thesis is on working life and is described as a case study. It tells a story about one municipality and how it carries out leadership of youth work from the point of view of motivation and gives thoughts to those, who are thinking about leadership of youth work in their own municipality.</p>	
<p>Keywords youth work, leadership, motivation leadership, work community, learning organisations</p>	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	MENNEISYYDEN AJATUKSIA JOHTAJUUDESTA	7
1.1	Työyhteisö, oma pieni yhteiskunta johtajineen	8
1.2	Taylorismi – Tieteellinen johto-oppi	9
3	MOTIVOINTIA, YHTEISÖLLISYYTTÄ, HYVINVOINTIA	10
3.1	Johtajan toimintaympäristö tänä päivänä	10
3.2	Työyhteisö toimintakenttänä ja johtaja sen kulttuurin luojana	12
3.3	Johtaja alaisen motivaation säilyttäjänä ja synnyttäjänä	13
3.4	Tuloksena hyvinvoiva työyhteisö	15
4	JOHTAJA JA OPPIVA TYÖYHTEISÖ	16
4.1	Oppiva organisaatio	16
4.2	Muutos opettaa organisaatiota	17
5	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	19
5.1	Jyväskylän maalaiskunta työnantajana	19
5.3	Kunnallinen nuorisotyö ja johtajuus Jyväskylän maalaiskunnassa	20
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
7	TULOKSET	23
7.1	Johtajuus kulttuuri-nuorisajohtajan näkökulmasta	23
7.2	Kulttuuri-nuorisopalveluiden henkilökunnan näkemykset motivoivasta johtamisesta	27
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	31
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	37

1 JOHDANTO

Työskentelin Jyväskylän maalaiskunnan kulttuuri-nuorisonohjaajana vuosina 2003-2008 ja viimeisinä vuosina minua alkoi kiinnostaa nuorisotyön johtajuus. Johtajuudesta kiinnostumiseen vaikutti varmasti oma kannustava esimies sekä aikaisempi kokemukseni sijaistaessani yhden alueen kulttuuri-nuorisosihteerinä. Aloittaessani opinnot Humanistisen ammattikorkeakoulun Lohjan yksikössä, sanoi esimieheni harkitsevansa virkavapaata. Lopulta hän keksi idean valita minut sijaisekseen, jotta pääsisin tutustumaan johtajuuteen, kun se minua kiinnosti. Yhdessä keksimme, että voisin hyödyntää sijaisuusajan kokemukseni opinnäytteeseeni. Sijaisuus oli ajanjaksona 14.1.-12.4.2008 eli kesti noin kolme kuukautta. Oma motiivini tämän tutkimuksen tekemiseen oli se, että pääsin kurkistamaan nuorisotyön johtajuuteen käytännön sekä teorian pohjalta tarkemmin ja sain kuvaa siitä haluaisinko itse tehdä tällaista työtä tulevaisuudessa.

Työyhteisöni on elänyt sijaisuuteni aikana muutoksen keskellä ja olen ottanut asian huomioon myös valitessani opinnäytetyöni tietoperustaa. Sijaisuuteni aikana Jyväskylän kaupunginvaltuusto ja Jyväskylän maalaiskunnan kunnanvaltuusto äänestivät uuden kunnan muodostamisesta eli yhdentymisestään. Olimme myös jo noin kahden vuoden ajan olleet yhteistyökokeilussa kaupungin nuorisoasiainkeskuksen kanssa. Yhteistyökokeilu tarkoitti käytännössä sitä, että Jyväskylän kaupunki osti Jyväskylän maalaiskunnalta nuorisotyön johtajuutta. Olimme jo ennen kuntien yhdentymistä toteuttaneet yhdessä projekteja sekä yhtenäistäneet toimintaperiaatteitamme. Sijaisuuden ajaksi yhteistyökokeilu hajautettiin johtajuuden osalta, mutta yhteiset kokoukset ja johtoryhmä toimintamuotoina jatkuivat entisellään.

Mielestäni esimiehemme on omaa johtajuuttaan toteuttaessaan hyödyntänyt motivaatiojohtamisen tematiikkaa. Samaan aikaan henkilöstöpalveluiden teettämät hyvinvointikyselyt ovat antaneet tuloksia, että työyhteisömme voi todella hyvin. Näiden syiden vuoksi ja innostamana olen valinnut työn viitekehyykseksi motivaatiojohtamisen. Motivaatiojohtaminen perustuu Jori Leskelän (2002) mukaan osallis-

tavaan, kannustavaan ja innostavaan johtamiseen ja tavoittelee yhteisön kehittymistä oppivaksi sekä innovatiiviseksi yhteisöksi. Koen, että motivointi esimerkiksi korostamalla alaisten asiantuntijuutta johtajan oman asiantuntijuuden sijaan on tapa, jolla ihmiset saadaan ilolla tekemään asioita yhteisen organisaation hyväksi. Motivaatiojohtaminen tapana johtaa tuntuu jotenkin sopivan nuorisotyön toiminnalliseen ja värikkääseen luonteeseen, jossa työtä tehdään omalla persoonalla.

Nuorisotyön johtaminen on kuntaorganisaatiossa haastavaa. Määrärahat ovat pienet ja niin johtajalla kuin hänen alaisillaan on paljon haasteita, joihin heidän odotetaan vastaavan. Toimialoilta odotetaan tuloksia ja tulosten perusteella mahdollisesti lisätään määrärahoja. Johtajuus kuntaorganisaatiossa on omalla tavallaan taiteilua odotusten ja oman jaksamisen välillä. Mikäli johtaja ei saa alaisiaan tuottamaan ei kuntaorganisaatiossa voi erottaa heitä vaan heidät on saatava omalla johtamisellaan tuottamaan. Aivan kuten Eeva-Liisa Antikainenkin ammattikorkeakoulujen kasvuorientoitunutta ilmapiiriä tutkineessa väitöskirjassaan (2005) toteaa, että johtamisen tehtävänä on luoda työyhteisöön ilmapiiri, joka mahdollistaa työntekijöiden kasvun, oppimisen ja uudistumisen organisaatiossa. Tällainen ilmapiiri mielestäni tukee työyhteisöä jaksamaan ja pysymään tuottavana. Usein motivoivan johtajan omakin johtaja osaa motivoida. Oman esimieheni kohdalla olen huomannut, että hänellä ei aina ole aikaa olla motivoiva, vaikka itse sitä haluaisi.

Tutkimukseni on kuvaileva tutkimus, joka dokumentoi nuorisotyön johtajuutta. Tyypiltään tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tutkimuksessa on monia kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä muun muassa tiedon hankintatapa, tutkimusmenetelmät ja kohdejoukon valinnan tarkoituksenmukaisuus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 128,155). Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella, kuvata ja pohtia nuorisotyön johtajan perustehtävää, eli nuorisopalveluiden henkilöstön johtamista, motivaatiojohtamisen näkökulmasta. Avainasioita ovat motivoiminen, luovuuden tukeminen ja johtaminen muutoksessa. Johtaminen muutoksessa käsitellään siitä näkökulmasta, että olemme työyhteisöni kanssa muutoksen keskellä, kuitenkin liian syvälle muutosjohtamisen saloihin menemättä.

Opinnäytetyössäni pohdin mitä nuorisotyön johtajan työ on ja minkälaisia odotuksia sille asetetaan. Miten johtajan työssä otetaan huomioon työyhteisön hyvinvointi ja minkälaisilla asioilla työyhteisön hyvinvointia voi parantaa. Onko johtajalla oikeasti mahdollisuus alaistensa motivoimiseen ja onko motivoinnilla ja hyvinvoinnilla yhteys. Miten motivaatiojohtamiseen vaikuttavat rakenteelliset, työyhteisölliset ja persoonalliset tekijät. Ovatko nämä asiat sellaisia, että niitä voi oppia esimerkiksi koulutuksen kautta vai vaikuttaako johtajana onnistumiseen oma persoonallisuus yhtä lailla kuin nuorten kanssa toimiessa.

Tutkimuskysymykseni rajautuu motivaatiojohtamiseen Jyväskylän maalaiskunnassa:

- 1) Mitä motivaatiojohtaminen on nuorisotyössä Jyväskylän maalaiskunnassa?
- 2) Miten motivaatiojohtamista toteutetaan ja miten se koetaan?
- 3) Mitkä ovat motivaatiojohtamisen toteuttamisen haasteet?

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja luonteeltaan tapaustutkimus, sillä tarkastelen siinä yhden kunnan näkökulmasta nuorisotyön johtamista motivaatiojohtamisen näkökulmasta. Tarkempi kuvaus tutkimuksen toimintaympäristöstä on luvussa 5.

2 MENNEISYYDEN AJATUKSIA JOHTAJUUDESTA

Tässä luvussa tuon julki muutamia ajatuksia siitä, millaisena johtamista on ajateltu kauan ennen tätä päivää. Välillä on hyvä muistella menneitä ja pohtia onko kehitys mennyt oikeaan suuntaan tai onko kehitystä tapahtunut ollenkaan. Ensimmäisessä alaluvussa vertaillaan antiikin filosofien näkemyksiä yhteiskunnasta ja sen johtajuudesta työyhteisön johtamiseen. Toisessa alaluvussa tutustutaan pikaisesti Taylorismiin, joka arvostaa hyvin erilaisia asioita organisaation johtamisessa kuin motivaatiojohtaminen.

2.1 Työyhteisö, oma pieni yhteiskunta johtajineen

”Keskeinen ajatus on, että ihmisten yhteenliittymä on enemmän kuin jäsentensä yhteenlaskettu summa.” pohtivat yhteiskuntaa Sääski, Vornanen ja Asikainen kirjassaan Yhteiskunta ja hallinto (Sääski, Vornanen & Asikainen 1998, 12). Tämä on yksi niistä ajatuksista, joka näkemykseni mukaan pätee myös työyhteisöön. Harvoin työyhteisössä ihmiset yksilöinä tuovat kaikkea sitä asiantuntijuutta esiin kuin mitä yhdistäessään tietämyksensä ja toimintatapansa. Tässä kappaleessa työyhteisö toimii mielestäni pienenä yhteiskuntana. Tuon esiin kuinka hyvän johtajan sekä työyhteisön kriteerejä miettivät jo antiikin kreikassa Platon ja Aristoteles.

Paras ja toimivin yhteiskunta kiinnosti jo antiikin filosofi ja heillä olikin monenlaisia ajatuksia koskien sitä. Platonin (427-347 eKr.) mielestä valta kuului filosofeille ja tiedemiehille, koska heillä oli yksinkertaisesti korkein tietotaso asioista. Valtaa annettiin vain harvoille. Vallan saamiseksi tuli omata synnynnäisiä lahjoja tehtävään tai olla valmistautunut vallan saamiseen monta vuotta. Jokaisella jäsenellä tuli olla oma asemansa ja näin toiminta pysyi selkeänä. (Sääski ym. 1998, 12-13.) Platonin ajatusten mukaan työyhteisöjen johtajiksi siis sopivat korkeimman tietotason omaavat ihmiset. Johtajia ei olisi useita ja heidän tulisi olla persoonaltaan johtajiksi sopivia tai johtajuuteen kokemuksen myötä kasvaneita. Työyhteisössä jokaisella tulee olla oma tehtävä, jotta toiminta pysyy selkeänä.

Aristoteles (384-322 eKr.) sen sijaan läheni jo vähän yksilöä ja hänen mukaansa hyvää saatiin aikaan yhdistämällä harvainvaltaa ja kansanvaltaa. Laatua valtaan toi omaisuus ja koulutus. Vallanpitäjän parhaimpina ominaisuuksina hän näki yhteiskunnallisen aseman ja kokemuksen. Aristoteles korosti onnellista elämää ja ideaali kansalainen on lojaali valtion jäsen, vaikka valtio olisi millainen tahansa. Hänen mielestään ihmisen onnellisuus on valtion onnellisuus. (Sääski ym. 1998, 13-14.) Aristoteleen mukaan johtajaksi sopii hyvin myös ihan tavallinen ihminen, joka on koulutautunut ja omaa kokemusta. Toimiakseen työyhteisön tulee pitää sisällään ihmisiä, jotka ovat lojaaleja työyhteisölleen, vaikka se toimisi miten tahansa. Mikäli

työyhteisön jäsenet ovat onnellisia, niin tämä näkyy myös työyhteisön onnellisuutena.

Platonin ja Aristoteleen ajatukset johtajasta yhdistettäessä saadaan kuva johtajasta, joka on ihan tavallinen ihminen. Hän on kouluttanut itseään tehtävää varten ja omaa sen lisäksi persoonan, joka on sopiva johtajan tehtäviin. Hän on myös kokemuksen avulla saanut kasvaa ja oppia tuntemaan miten hyvä johtaja toimii saavuttaakseen tavoitteensa ja saadakseen alaisensa toimimaan motivoituneina sen toteuttamiseksi.

2.2 Taylorismi – Tieteellinen johto-oppi

Taylorismi on 1910-luvulla Frederick Winslow Taylorin (1856-1915) kehittämä ”tieteellinen johto-oppi”, joka korostaa erikoistumista, standardointia ja töiden yksinkertaistamista. Siinä korostettiin konemaista pakkotahtisuutta ja yksityiskohteisesti kirjoitettuja työohjeita. Auktoriteetti, päätöksenteko, ajattelu, koordinointi ja valvonta kuuluivat vain johdolle ja työntekijöiden tuli keskittyä vain työn tekemiseen, ei ajatteluun. Tähän liittyi myös hierarkkinen organisaatiomalli. Tayloristiseen johtamiseen liittyi ihmiskuva ja käsitys työntekijän motivaatioperustasta. Perustana oli ”taloudellinen ihminen”, jonka ajateltiin motivoituvan vain rahasta. (Seppälä 1994, 54; Wikipedia 2009.) Tämä vanhakantainen ajatusmalli sai aikaan paljon kritiikkiä ja myöhemmin kehittyneisiin työnmuotoilun oppeihin voimakkaasti vaikuttaneita ajatuksia toi esiin 1950-luvulla muun muassa McGregor, joka esitti X-Y-teorian. Teorioista kehittyneemmälle tasolle motivaatiojohtamista ajatellen mielestäni meni Y-teoria.

Y-teorian mukaan johto on vastuussa organisoinnista ja taloudesta. Ihmiset eivät kuitenkaan ole passiivisia ja vastahakoisia organisaation tarpeille luonnostaan, vaan organisaatiossa toimiessa saadut kokemukset ovat saaneet tämän aikaan. Motivaatio, kehittymismahdollisuudet, valmiudet ottaa vastuuta ja suunnata käyttäytymistään organisaation päämäärien mukaisesti ovat ihmisessä jo olemassa. Johdon tehtävänä on saada ihmiset tunnistamaan nämä piirteet ja kehittämään

niitä vielä entisestään itsessään. Johdon olennainen tehtävä on järjestää organisatoriset puitteet ja toimintatavat sellaisiksi, että ihmisille organisaation päämäärien saavuttaminen helpottuu. Myöhemmissä työn suunnittelun ja uudelleenmuotoilun teorioissa ja käytännön menetelmissä painotetaan McGregorin Y-teorian piirteitä työmotivaation lisääjänä sekä työn organisoinnin ja työn sisällön suunnittelun keskeisinä elementteinä. (Seppälä 1994, 54-55.) Vaarana nykypäivän organisaatiokulttuurissa on ajautua takaisin Taylorismin ajatukseen, kun kuitenkin pitäisi pyrkiä enemmän Y-teorian suuntaiseen organisaatiokulttuuriin.

3 MOTIVOINTIA, YHTEISÖLLISYYTTÄ JA HYVINVOINTIA

Tässä luvussa tarkastelen ensin sitä millainen johtajan toimintaympäristö on tänä päivänä. Seuraavassa kappaleessa on kerrottu millainen yhteisö on työyhteisö ja mikä rooli johtajalla on sen kulttuurin luoja. Kolmannessa kappaleessa menen syvemmälle johtajan rooliin työntekijöidensä innostajana ja motivoijana. Viimeisenä tässä luvussa tarkastelen sitä, millainen on hyvinvoiva työyhteisö ja mitkä asiat johtajan olisi hyvä ottaa huomioon, jotta työyhteisö voisi hyvin.

3.1 Johtajan toimintaympäristö tänä päivänä

Jori Leskelä (2002, 12-13) kuvaa kirjassaan millaisia muutoksia johtajien toimintaympäristössä on tänä päivänä havaittavissa. Muutoksia on niin organisaatioympäristössä kuin johtamiskulttuurissa. Työ ei ole vain konemaista suorittamista vaan se on henkilökohtaista. Siihen liittyy ihmisten jaksaminen, motivaation säilyminen ja luovuus. Työsopimusten lyhytaikaisuus ja tuloksellisuuden odottaminen niin työnantajan kuin asiakkaiden taholta tuovat omat stressitekijänsä työhön. Työntekijöiden tulee olla enemmän ja enemmän itseohjautuvia sekä itseään johtavia. Itsensä johtaminen on Leskelän mukaan oman persoonallisen työotteen kehittämistä. Tämä kehittäminen on välttämätöntä ihmisen jaksamisen kannalta. (Leskelä 2002, 12-13.) Nämä muutokset laittavat väkisinikin johtajat miettimään omaa rooliaan

uudestaan. Johdettavat ovat konemaisen työtavan kadotessa ihmisiä, joilla on tunteet ja nämä tunteet vaikuttavat työssä jaksamiseen.

Johtajat edustavat omaa työnantajaansa työnantajana. Työnantaja ei nykyään vain tarjoa työpaikkoja vaan organisoi mahdollisuuksia, tilaa luovuudelle. (Leskelä 2002, 16.) Työntekijän asiantuntijuuden tunnustamisesta puhuvat myös P. Juuti ja A. Vuorela (2002), sillä he ovat sitä mieltä, että nykyisissä tiimimäisemmissä organisaatioissa kukin työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja vain työtä tekevällä voi olla hänen kokemuksiinsa perustuvaa äänetöntä taitoa. Tällöin ei ole järkevää pyrkiä liikaa valvomaan tai ohjaamaan henkilön työsuoritusta. Esimiehen rooliksi jääkin enemmän tukea työntekijää ja olla rakentava ja kannustava. (Juuti & Vuorela 2002, 12-13.) Nämä seikat saavat väkisinkin aikaan sen, että tieto ja päätöksenteko eivät rajaudu vain organisaation johtoon. Tämän vuoksi myös työntekijöiden on koulutauduttava ja kehityttävä. (Leskelä 2002, 16.)

Leskelä (2002) puhuu tulevaisuuden oppimiskeskuksista, jotka voivat sijaita lähellä yritystä tai yrityksen sisällä. Oppimiskeskus on yhteisö, jossa on valmentajia ja itsensä kehittäjiä. Itsensä kehittäjät perehtyvät aihealueisiin itsenäisesti ja tuovat oppinsa sekä osaamisensa mahdollisten todellisten tilanteiden kautta yhteiseen opintohetkeen, yhteistoiminnalliseen oppimisprosessiin. Tämän jälkeen valmentajat tukevat oppijoita opitun tiedon syventämisessä, soveltamisessa ja uuden tiedon synnyttämisessä. Valmentajien lisäksi pidemmälle edenneet opiskelijat avustavat nuorempia oppimisprosessissa. (Leskelä 2002, 17-18.) Vaikka Leskelä puhuu yritysmaailman oppimiskeskuksista, niin näen hänen tekstissään ajatusta ihan tavallisesta itsensä kehittämisorientoituneesta työyhteisöstä. Nuorisotyössä tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että johtaja toimii valmentajan roolissa eli kokoaa ja näin ollen tukee työntekijöitään (oppijoita) tunnistamaan käytännössä oppimiaan asioita ja mahdollisesti etsimään niille teoriapohjaa. Asioita, joissa työntekijät itse ovat asiantuntijoita. Työyhteisön pidempiaikaiset työntekijät ovat niin sanottuja pidemmälle edenneitä opiskelijoita ja tuovat oman tukensa oppijoiden oppimisprosessiin, mutta myös kehittävät itseään siinä samalla.

Työssä on kuitenkin lähtökohtana perustehtävä. Perustehtävä on sen työn tekemistä, johon työntekijä on palkattu ja sitä työn tulosta, joka hänen kuuluisi saada aikaan. Perustehtävän toteuttamiseksi tarvitaan esimieheltä muun muassa työolojen järjestelyä, pelisääntöjä, työnkuvien selkiyttämistä ja työnjakoa. Työntekijä tarvitsee myös muita työntekijöitä, työyhteisön. Työyhteisössä työntekijät tukevat omalla toiminnallaan niin yhteisen tavoitteen eli työn toteutumista kuin toisiaan. Laadukkaan työn eteen työskennelläkseen työntekijöiden pitää olla hyvinvoivia. (Kaski & Kiander 2005, 11-13.) Tämä aiheuttaa nuorisotyön johtajuuteen tietynlaisia ristiriitoja. Työntekijät ovat luovia ja oman työnsä asiantuntijoita. Luovuutta ja asiantuntijuutta tulee johtajan tukea, mutta samalla vaalia sitä, että työntekijät muistavat oman perustehtävänsä. Sen tehtävän, johon heidät on palkattu. Tämä saa tietysti miettimään sitä, että kuinka usein tehtäväkuvia nuorisotyössä olisi hyvä purkaa ja muodostaa uudelleen sen ajan ilmiöiden mukaisesti.

3.2 Työyhteisö toimintakenttänä ja johtaja sen kulttuurin luojana

Vielä 90-luvulla oli vaikeaa löytää suomalaiselle sanalle työyhteisö vastinetta muista kielistä. Tämä vaikeutti alan suomalaisen ja kansainvälisen kirjallisuuden ja tutkimustulosten vertailua. Työyhteisö sanana viittaa usein pieneen ryhmään, jossa vuorovaikutus on jatkuvaa. Sillä voidaan tarkoittaa myös kuitenkin koko työpaikkaa, isoa tai pientä, tai jotain sen osastoa, työryhmää tai tiimiä. Useimmiten työyhteisöllä kuitenkin tarkoitetaan toiminnallista ryhmää, joka omaa yhteisen tavoitteen, aineelliset voimavarat, taidot ja joka työskentelee yhdessä. (Lindström 1994, 15.) Työyhteisöön kuulumisen voi olla pelkästään suoristuskeskeistä, työn tavoitteen saavuttamista. Työyhteisön hyvinvoinnin kannalta olisi mielestäni kuitenkin tärkeää, että työyhteisön jäsenillä olisi se tunne, että omalla työpanoksella tuotaisiin tärkeä osa työn tavoitteen saavuttamiseksi.

Johtajan on saatava syntymään luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Tämä aikaansaa sen, että työyhteisön jäsenet voivat vapautuneesti alkaa jakaa tietojaan ja taitojaan keskenään. Luottamus ja avoimuus ovat kulmakiviä sille, että työyhteisö voi alkaa oppimaan omasta toiminnastaan ja työntekijät kokevat olevansa arvostet-

tu ja arvokas osa organisaatiota. (Juuti & Vuorela 2002, 38.) Richard Beckhard on esittänyt vuonna 1969 terveen organisaation kulttuurin piirteiksi muun muassa, että se delegoi, suuntautuu tulokseen, jakaa tietoa, kehittää itseään, on tasa-arvoinen ja henkilöstökeskeinen (Lindström 1994, 26). Suurena vaikuttajana työyhteisön kulttuurin muotoutumiseen on johtajan tapa käyttää viestintää.

Elisa Juholin (2007, 83), tutkimuksessaan Työyhteisöviestinnän uusi agenda, kuitenkin nostaa esiin, että johtajan lisäksi jokainen työntekijä työyhteisössä tarvitsee työssään tietoa ja on myös vastuullinen sen edelleen välittymisessä, kommentoinnissa, jalostamisessa jne. Työyhteisö rakentuu työyhteisön keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tuloksena ja parhaimmillaan saa aikaan työntekijälle yhteisöllisen sekä osallisen tunteen. Yhteisöllisyys ja osallisuus ovat työntekijän hyvinvoinnin kannalta myönteisiä asioita. (Juholin 2007, 87.) Johtajan tehtävänä on rakentaa työyhteisöön kulttuuri, jossa tiedon jakaminen nähdään organisaatiota tukevana asiana.

3.3 Johtaja alaisen motivaation säilyttäjänä ja synnyttäjänä

Tutkimukseni innoittajana on toiminut Jori Leskelän (2002, 125) motivaatiojohtaminen. Hänen mukaansa motivaatiojohtaminen on osallistavaa, kannustavaa ja innostavaa johtamista, joka tavoittelee työyhteisön kehittymistä oppivaksi ja innovatiiviseksi organisaatioksi. Johtajassa tulisi korostaa johtajan ihmistuntemuksen tärkeyttä, sillä hänen on opittava motivoimaan eri tavalla motivoituvia ihmisiä ja nämä erilaiset tavat motivoitua hänen on tunnistettava. Organisaation on tarjottava töilleen tekijät, mutta myös tekijöilleen työt, joista he motivoituvat. Motivaatiojohtamisesta, jossa ihmisen motivaatiota pidetään työelämässä erityisen korkealla merkitystasolla, voidaan saada positiivisia seurauksia kuten: ilmapiirin parantuminen työyhteisössä, molemminpuolisen luottamuksen ja arvostuksen lisääntyminen, luovuuden lisääntyminen, hankalan alaisen kanssa toimeen tuleminen ja yhteistyön voimakas lisääntyminen. (Leskelä 2002, 125.)

Arja Ropo, Marja Eriksson, Erika Sauer, Hanna Lehtimäki, Heidi Keso, Tarja Pietiläinen ja Niina Koivunen (2005, 14) näkevät hyvin samansuuntaisesti Leskelän kanssa ja puhuvat jaetusta johtajuudesta. Heidän näkemyksensä mukaan organisaatioita on totuttu johtamaan ylhäältä alaspäin, mutta nyt asiaan voisi olla aika tehdä muutos, sillä vanhakantainen ajattelu ei toimi asiantuntijaorganisaatioissa. Kyse ei kuitenkaan ole sellaisesta johtajuudesta, jossa kaikki tekevät kaikkea eikä kukaan tiedä, missä ollaan tai kuka vastaa päätöksenteosta. Kyse on jaetusta johtajuudesta, jossa asioita ja kokemuksia tehdään yhteiseksi arjessa ja jossa päätökset tehdään organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään tietoon perustuen. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen, Koivunen 2005, 14.) Vallan ei tarvitse olla johtajan yksinoikeus vaan sitä voidaan lisätä työyhteisössä. Valta, jota annetaan tietojen, suhteiden ja asiantuntemuksen nimissä muille, ei häivy itseltä, vaan kasvaa koko työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2002, 15.) Tämänlainen vallan jakaminen lisää työntekijöiden osallisuuden tunnetta ja sitoutumista hyvien tulosten saavuttamiseen.

Asiantuntijaorganisaatioihin liittyy usein luovuus. Työyhteisön luovuuden syntymiseksi tarvitaan työntekijöihin ja työntekijöiden luottamusta ja työntekijöiden tulee kokea, että heitä arvostetaan (Leskelä 2002, 126). Asiantuntijaorganisaatioon yksilökeskeinen johtajuus sopii vielä huonommin, sillä siinä kenelläkään ei voi olla hallussa kaikkea tarvittavaa tietoa. Tärkeää on tiedon jakaminen, sen yhteiseksi tekeminen ja luovuus yhteisen tietämisen pohjalta. Parhaiten tieto tulee jaettua suorassa kanssakäymisessä, jossa ihmiset ovat sekä fyysisesti että henkisesti läsnä. Tavoitteena on, että asioista puhutaan, toisia kuunnellaan ja ideoita kehitellään yhdessä. (Ropo ym. 2005, 32.) Hierarkkiset ja sääntörikkaat organisaatiot ovat, varsinkin muutostilanteissa, innovatiivisen toiminnan esteitä. Työntekijöiltä odotetaan joustavuutta ja innokkuutta uuden oppimiseen, mutta tätä joustavuutta ei saada aikaan kuin käymällä avoimia keskusteluja käynnissä olevasta tilanteesta. (Juuti & Vuorela 2002, 27.)

3.4 Tuloksena hyvinvoiva työyhteisö

Johtaminen on tärkeässä osassa, kun puhutaan työyhteisön hyvinvoinnista. Nykyään puhutaan paljon ihmisten johtamisesta, jonka tärkeänä tapana on keskusteleva johtaminen. Kenelläkään työyhteisössä ei kuitenkaan ole oikeaa totuutta vaan jokainen tilanne voidaan tulkita useista näkökulmista. On varsin yleistä, että esimiehen ja työntekijän näkökulmat poikkeavat toisistaan. Yhteisymmärrystä etsittäessä usein esimiehen asema ratkaisee päätöksen teon hänen ajatuksena eduksi. Kuitenkin jos näin käy, on keskustelu voinut epäonnistua ja jättää alaiselle huonon mielen. (Juuti & Vuorela 2002, 18-20.) Esimiehen on rakennettava työyhteisöön kulttuuri, joka tekee jokaisesta keskustelusta aidon ja luotettavan uusien näkökulmien etsimiseen, vaikka keskustelu ei tuottaisikaan alaisen näköistä lopputulosta.

Keskustelun on oltava myös avointa, sillä yhä useammalla toimialalla menestymisen lähtee ihmisten asiantuntijuudesta, joka syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Asioiden jakaminen työyhteisössä sitouttaa ihmisiä yhteisen päämäärän tavoittamiseksi. Sitoutumista ei saada aikaan käskyjä jakelemalla vaan osallistamalla ihmisiä asiantuntijuutensa rakentamiseen. (Ropo ym. 2005, 22.) Liian autoritäärisesti johdetusta työyhteisöstä kaikkoo oma-aloitteisuus ja työnilo. Tilalle tulee piirteitä, kuten pelokkuus ja suosion tavoittelu. (Juuti & Vuorela 2002, 20-21.) Juholin (2007, 87) nostaa tutkimuksessaan Työyhteisöviestinnän uusi agenda yhtenä tuloksena esiin käsitteet energisoiva ja lamauttava työyhteisö. Energisoivan työyhteisön arvoja ovat emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteinen vastuullinen johtaminen sekä vastuullinen yksilöviestintä. Lamauttava työyhteisö puolestaan on yksilöllisyyttä ja erillisyyttä korostava. Siellä vallitsee keskinäinen kilpailu, hierarkkinen johtaminen ja organisaation jäsenten keskinäinen tiedolla kilpailu. (Juholin 2007, 87.)

Ihmisten johtaminen tuo mukaan aina myös tunteet, joka johtajan on myös tiedostettava. Kaski & Kiander (2005, 15-17) ovat jopa sitä mieltä, että jokaisella työyhteisöllä on tehtävätavoitteen lisäksi tunnetavoite ja näistä molemmista johtajan tulee

pitää huoli. Johtaessaan tunnetavoitetta esimiehen tulisi kyetä olemaan läsnä työyhteisön tunne- ja kokemusmaailmassa. Esimiehen tulee osallistua alaistensa ja työyhteisön elämään sekä pyrkiä lähelle heitä. Lähellä oleminen ei kuitenkaan tarkoita esimiehen ja alaisen ystävyyttä vaan sitä, että esimies aistii ja näkee missä työyhteisössä mennään. (Kaski & Kiander 2005, 15-17.) Ihmisten tunteet voivat tuottaa työyhteisöön vaikeuksia, mikäli johtaja ei tiedosta niiden olemassaoloa vaan näkee työntekijät ensisijaisesti työresurssina ja numeroina (Ropo ym. 2005, 29).

Johtajan tehtävänä on kehittää työyhteisöä sellaiseksi, että ihminen voi niissä hyvin. On todettu, että vain terve ihminen voi tehdä hyviä tuloksia. Terveystieteillä tarkoitetaan tässä yhteydessä ihmisen kokonaisuutta eli sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista puolta. (Juuti & Vuorela 2002, 29.) Mikäli työ on innostavaa ja voi olla itse mukana päättämässä omaan työympäristöön liittyvistä asioista sekä kokee, että esimies arvostaa alaisiaan, on mahdollista saada aikaan erinomainen työilmapiiri (Leskelä 2002, 126).

4 JOHTAJA JA OPPIVA TYÖYHTEISÖ

Tässä luvussa käyn läpi useista määritelmistä kootun määritelmän oppivasta organisaatiosta. Toiseksi uppoudun hetkeksi siihen mitä muutokset voivat opettaa työyhteisölle.

4.1 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on useiden määritelmien yhteisiä piirteitä tutkaillessa sellainen, jossa korostetaan oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa. Oppivassa organisaatiossa muutosta ei pelätä vaan ollaan valmiita muuttamaan omaa toimintaa sen mukaan jos se on työn tavoitteiden saavuttamiselle tärkeää. (Leskelä J. 2002, 128.) Oppiva organisaatio on siis sellainen, jossa työntekijät kouluttavat itseään palvelemaan omaa organi-

saatiotaan paremmin. Kieltämättä samanlaisia piirteitä nostetaan esiin määriteltäessä tervettä työyhteisöä Beckhardin (1969) mukaan kappaleessa 3.2. Tästä voimmekin vetää johtopäätöksen, että terveellä ja oppimisorientoituneella työyhteisöllä on yhtäläisyyksiä.

4.2 Muutos opettaa organisaatiota

Tänä päivänä työskentely-ympäristöt ja työolosuhteet muuttuvat joskus nopeaankin tahtiin. Näin on myös nuorisotyössä. Organisaation ja sen työntekijöiden on ympäristönsä muuttumisen myötä aistittava mahdollisia tulevia muutoksia ja kyettävä jatkuvasti oppimaan uutta (Juuti & Vuorela 2002, 27).

Organisaation johdolla on tärkeä tehtävä toimia esimerkkinä organisaation kehittämiseen lähdettäessä. Jos esimiehet eivät itse ole avoimia, uudistusmielisiä ja innostuneita, niin innostuneisuutta on turha odottaa henkilöstöltäkään. Erityisesti merkittävässä organisaation muutos- ja uudistamistilanteissa koetellaan esimiehen johtamistaitoja. Muutoksessa piilee usein työyhteisön kehittymismahdollisuudet, mutta huonosti johdettuina ne voivat johtaa työyhteisöä ongelmallisiin tilanteisiin. Oman lisähaasteen tilanteeseen tuo se, että johtaja on muutoksen ohjaajan lisäksi itsekin muutoksen kohde. (Järvinen 2001, 18, 57.)

Monet työyhteisöjen kehittämishankkeet kohtaavat vaikeuksia siksi, että organisaation johdolla tai esimiehillä ei ole riittävästä tietoa ja ymmärrystä muutoksesta ja kehityksestä. Isojen muutosten ja uudistusten kuvitellaan turhan usein olevan informaatioluonteisia asioita, joita ne eivät pelkästään ole. Lopputulos voi olla se, että kehittämisyritys enemmän sekoittaa työyhteisön toimintaa kuin vie sitä eteenpäin. Tässä vaiheessa muutoksen johtajat saattavat turhautua ja koko kehittämis-hanke jää kesken. Pahimmillaan organisaation historia on täynnä keskeytettyjä kehittämishankkeita, jotka muistuvat niin esimiesten kuin työntekijöiden mieleen pitkään ja nousevat pintaan heti, jos organisaatiossa mainitaan sanat muutos tai työyhteisön kehittäminen. Pelkkä muutoksista tiedottaminen ei riitä, tarvitaan aikaa keskusteluille ja mielipiteiden vaihdolle. (Järvinen 2001, 52, 53, 57.)

Muutos on ihmisten mielissä aina hyvin ristiriitainen ilmiö. Ihmiset kaipaavat muutoksia ja uudistuksia, mutta toisaalta haluavat, että asiat pysyisivät ennallaan. Muutoksia halutaan monista eri syistä: niiden toivotaan tuovan virkistävää vaihtelua arkeen, niiden avulla halutaan päästä eroon jostakin ongelmasta tai niiden uskotaan avaavan erilaisia uusia haasteita ja kehittymisen mahdollisuuksia. Sen sijaan muutoksia ei haluta, koska ne herättävät epävarmuutta ja turvattomuutta, huolta ja pelkoja siitä, miten muutosten kanssa tullaan toimeen. Kuitenkaan se ei ole mahdollista, että muuttuisi ja pysyisi samana samaan aikaan eli joltakin osin muutos tarkoittaa aina joiltakin osin vanhasta luopumista ja uuden luomista. Epävarmuus on tunne, jonka kanssa eri yksilöt ja yhteisöt tulevat toimeen hyvin eri tavoin. Tähän vaikuttavat esimerkiksi ihmisten koulutus, elämäkokemukset ja persoonallisuus. (Järvinen P. 2001, 53.)

Työyhteisöiltä vaaditaan nykypäivänä paljon joustamista, kykyä muuttua ja kehittyä. Tämä ei missään nimessä ole helppo asia ihmisille, jotka usein kaipaavat pysyvyyttä ja pitkäjänteistä työtä. Organisaatioiden sisäinen tunnelma kärsii ja ihmisiä ahdistaa. (Juuti & Vuorela 2002, 9.) Ennenkin oli elämä vaikeaa, mutta on se silloinkin jos oma työpaikka on koko ajan uhattuna tai sitä on jatkettu määräaikaisten sopimuksin useamman vuoden ajan. Ennen vanhaan oli kovan työn takana hankkia itselleen työpaikka, mutta kun sen sai, niin siellä usein pystyi jatkamaan pitkään. Ihmisillä oli tietynlainen varmuus ja pysyvyys elämässä, vaikka muualla elämässä olisikin myllertänyt. Nyky-yhteiskunta on tempoltaan nopeampi ja asiat muuttuvat hetkessä. Tietynlainen epävarmuus elää koko ajan kanssamme.

Muutokset ovat kuitenkin tämän päivän yhteiskunnassa ja sen työelämässä entistä yleisempiä. Työntekijöiltä vaaditaan enenemissä määrin kykyä tulla toimeen epävarmuuden kanssa. Yleinen väärinkäsitys on, että ns. positiiviset muutokset olisivat aina helppoja ja mukavia asioita työyhteisölle. Muutoksia ei pidä tarkastella liian kapea-alaisesti, tiedotusluonteisina asioina, sillä ne herättävät aina henkilöstössä paljon kysymyksiä, tunteita ja mielikuvia, joita ei ole syytä ohittaa. Uudistus ja kehittämishankkeet tulisi valmistella ja toteuttaa niin, että niiden valmisteluun ja toteutukseen otetaan muutoksessa mukana olevat henkilöt miettimään ja suunnitte-

lemaan muutoksen toteuttamistapoja. Näin tehtäessä voidaan yrittää varmistua siitä, että työyhteisö ei koe muutosta alistavaksi ja itsenäisyyttä loukkaavaksi. (Järvinen 2001, 54, 59.)

5 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Aloittaessani tutkimuksen tekemisen työskentelin Jyväskylän maalaiskunnan palveluksessa. Kesken opinnäytteen tekemisen Jyväskylän maalaiskunnan valtuusto äänesti sen puolesta, että Jyväskylän maalaiskunta, Jyväskylän kaupunki ja Korpilahden kunta yhdistyisivät uudeksi kunnaksi, Jyväskyläksi, vuoden 2009 alusta. Tämä tarkoitti sitä, että myös näiden kolmen kunnan nuorisotyötä alettiin yhtenäistää. Opinnäytteen valmistumisen aikaan työskentelin Jyväskylän kaupungin Nuorisopalveluissa. Tässä opinnäytteessä tutkin kuitenkin Jyväskylän maalaiskunnan kulttuuri-nuorisopalveluiden johtamista.

5.1 Jyväskylän maalaiskunta työnantajana

Jyväskylän maalaiskunta sijaitsee Keski-Suomen maakunnassa, Länsi-Suomen läänissä. Kunnassa asuu 35 612 asukasta (30.4.2007) ja sen pinta-ala on 534,34 neliökilometriä, josta 85,05 neliökilometriä on vesistöjä. Jyväskylän maalaiskunta on Suomen kunnista viimeinen, joka käyttää nimessään maalaiskunta -sanaa. Jyväskylän maalaiskunta on ns. reikäleipäkunta eli se on muodostunut Jyväskylän kaupungin ympärille. Kunnantalo sijaitsee Jyväskylän keskustassa. Jyväskylän maalaiskunnassa on kolme isompaa taajamaa: Palokka, Tikkakoski ja Vaajakoski. (Wikipedia 2009.) Kuntaryhmyksessä siitä käytetään nimitystä kaupunkimainen kunta (Kuntatiedon keskus 2008). Jyväskylän maalaiskunnan suurin työnantaja oli kunta itse, mutta myös paikalliset yrityksen antoivat työn usealle kuntalaiselle.

”Kunta hoitaa itsehallintoonsa kuuluvat tehtävät. Kunta edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa kestäväää kehitystä. Kunta voi sopimuksen nojalla ottaa hoitaakseen muitakin kuin itsehallintoonsa kuuluvia julkisia tehtäviä. Kunta hoitaa

sille laissa säädetyt tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta.” (Kuntalaki 1995.) Kuntasektorille on laadittu laki, joka säättää kuntien tehtävää. Tehtäviä voidaan määritellä yleisen lain lisäksi myös erityislakeilla. Tällaisia erityislakeihin liittyviä toimialoja ovat muun muassa terveydenhuollon, opetuksen ja sosiaalitoimen palvelut. (Sääski, Vornanen & Asikainen 1998, 178.)

Vielä ennen päätöstä kuntien yhdentymisestä Jyväskylän maalaiskunnassa työskenteli työryhmä, jonka tehtävänä oli miettiä millaisia säästöjä kunnan tulisi tehdä talouden tasapainottamiseksi, jotta sen olisi hyvä jatkaa omana kuntanaan. Talouden tasapainottamisen asiakirja sai kuitenkin valtuutetut tekemään päätöksen yhdentymisen puolesta. Myös valtiovalta suosi pienten kuntien yhdentymisiä ja muun muassa Paavo Lipposen ensimmäisen hallituksen hallitusohjelmassa (1995) todetaan, että ”hallitus edistää toimintakykyisten ja taloudellisesti toimivien kuntien ja kuntaverkostojen luomista sekä kuntaliitoksia”. Sama ajatus säilyi myös Matti Vanhasen hallituksen tavoitteissa.

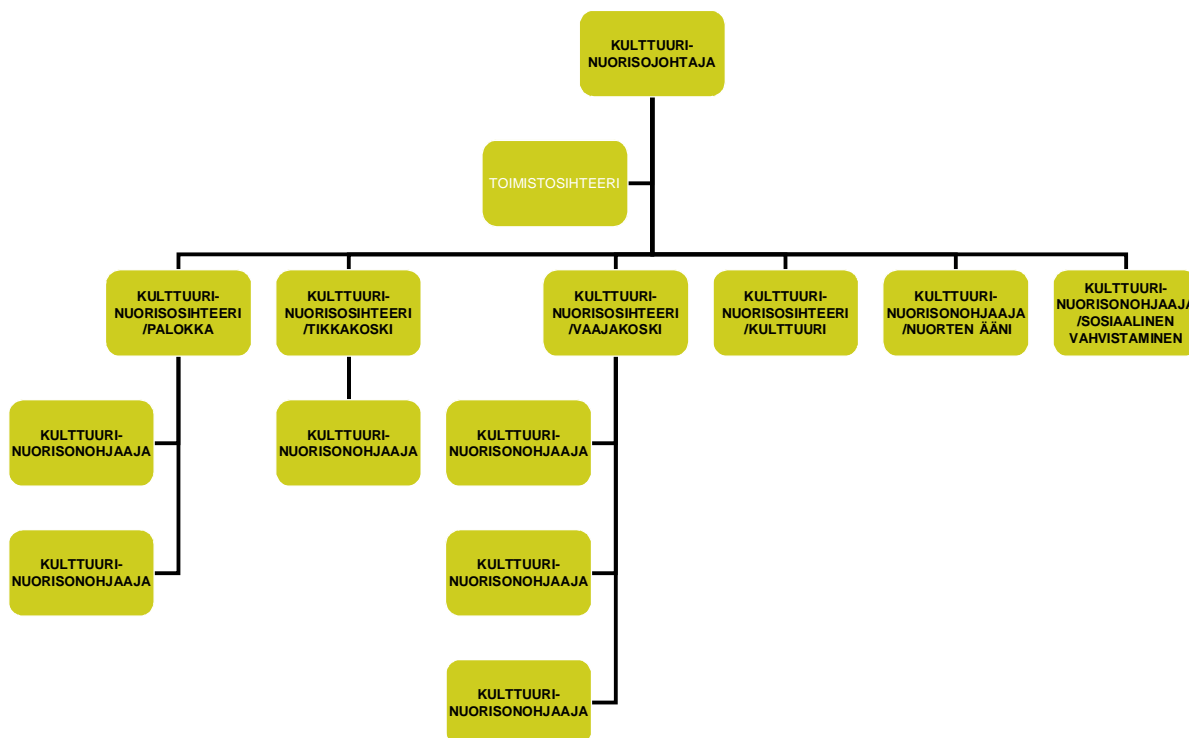
Kuntakoon suurentamista puoltamaan on löydetty muun muassa seuraavia syitä: Palveluiden tehostaminen ja tarjonnan lisääntyminen, hallinnolliset säästöt, itsehallinnon lisääntyminen suhteessa valtioon (kunta ei ole enää yhtä riippuvainen valtionosuuksista), keinotekoisten ja vanhentuneiden hallinnollisten rajojen poistuminen sekä tasavertaiset kunnalliset peruspalvelut ja kansalaisten perusoikeudet maan eri osissa ja erilaisissa kunnissa. (Koski 1996, 22-24.)

5.2 Kunnallinen nuorisotyö ja johtajuus Jyväskylän maalaiskunnassa

Jyväskylän maalaiskunnassa kulttuuri-nuorisopalvelut kuuluvat sivistyslautakunnan alaisuuteen ja näin ollen osaksi sivistyspalveluita. Sivistyspalveluihin kuuluvat myös opetus-, liikunta-, kirjasto ja ruokapalvelut. Kulttuuri-nuorisopalveluiden toiminta-ajatuksena on luoda edellytyksiä kansalaisten omaehtoiselle kulttuuri- ja nuorisotoiminnalle. Tukien erityisesti nuorten kehitystä ja identiteettityötä sekä antamalla heille valmiuksia toimia aktiivisina kansalaisina. Eri ikäryhmille tarjotaan

kulttuurielämyksiä ja vaalitaan kulttuuriperinnettä. (Jyväskylän maalaiskunta 2008.) Kulttuuri-nuorisopalveluissa on henkilöstöä 14 ja se jakautuu alla olevan organisaation osoittamalla tavalla:

Kulttuuri-nuorisopalvelut Jyväskylän maalaiskunnassa



Kuva 1. Kulttuuri-nuorisopalveluiden organisaatio

Aloittaessani sijaistamaan kulttuuri-nuorisajohtajaa ja tekemään opinnäytetyötäni etsin kunnan eri asiakirjoista kulttuuri-nuorisopalveluiden johtajaa koskevia sää-döksiä. Sain käsiini ainoastaan kunnan johtosäännön, jossa erityisesti kulttuuri-nuorisajohtajan tehtäviin oli mainittu vahvistaa lasten iltapäivähoitoon otetut lapset ja hallinnollinen oikeus tiettyyn rahasummaan asti. (Jyväskylän maalaiskunnan johtosääntö 2001.) Tämän lisäksi kulttuuri-nuorisajohtajan työtä oli ohjattu johtajan kehityskeskusteluissa yhdessä sivistysjohtajan kanssa laatimissaan kehityssuunni-

telmissa. Tämä vahvisti sen, että kulttuuri-nuorisajohtaja toimi oman asiantuntijaorganisaationsa kanssa aika yksin ja oman persoonansa varassa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimukseni on luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle ominaista on, että tutkimus on yksityiskohtainen ja kertoo intensiivisesti yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi ym. 2001, 123). Tutkimukseni aineisto on kerätty avointen haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin kautta. Havainnoinneistani pidin päiväkirjaa. Tietoperustani rakensin johtajuutta käsittelevän kirjallisuuden avulla. Tämän lisäksi aineistojani olivat kunnan erilaiset dokumentit, kuten johtosääntö ja esimieheni kehityskeskustelulomakkeet, joissa johtajuutta on määritelty.

Tutkimuksessani haastattelin avoimella haastattelulla huhti-toukokuussa 2008 Jyväskylän maalaiskunnan kulttuuri-nuorisopalveluiden kulttuuri-nuorisajohtajaa, kulttuuri-nuorisosihteeriä ja kulttuuri-nuorisonohjaajaa. Olin tehnyt avukseni tukikysymykset (liite 1), jotka ohjasivat keskustelua samansuuntaiseksi ja samalla rajasivat liiallisilta asian viereen eksymisiltä. Haastatteluiden myötä sain kuvan motivaatiojohtamisesta Jyväskylän maalaiskunnan kulttuuri-nuorisopalveluissa jokaiselta organisaation tasolta.

Kulttuuri-nuorisajohtajan haastattelun tarkoituksena oli saada tuloksia siitä millaista on hänen mielestään motivoiva johtaminen, millaista motivaatiojohtamista hän on toteuttanut ja mitkä asiat hän kokee rasitteena hyvin hoidetulle johtamiselle. Kulttuuri-nuorisosihteerin ja -ohjaajan haastatteluissa kysyin alaisten mielipiteitä siitä millainen johtaja heidän mielestään on motivoiva ja miten motivaatiojohtaminen näkyy Jyväskylän maalaiskunnan kulttuuri-nuorisopalveluissa.

Aineistoa hankin haastatteluiden lisäksi kirjoittamalla työpäiväkirjaa koko sijaisuu- den ajan kokemuksistani, oivalluksistani ja epäonnistumisistani. Työpäiväkirja aineistona oli enemmänkin omaa henkilökohtaista kasvuani varten, mutta olen

laittanut siitä muutaman otteen tukemaan kulttuuri-nuorisajohtajan mielipiteitä tulosten alaluvussa 7.1. Opinnäytteen johtopäätösosuuudessa työpäiväkirja auttaa minua peilaamaan omia kokemuksiani tietoperustaan, kulttuuri-nuorisajohtajan kokemuksiin nuorisotyön johtajuudesta sekä kulttuuri-nuorisosihteerin ja -ohjaajan odotuksiin ja näkemyksiin.

7 TULOKSET

Seuraavissa kahdessa alaluvussa käyn läpi avoimista haastatteluista kootut tärkeimmät tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa tuon julki kulttuuri-nuorisajohtajan ajatukset motivoivasta johtamisesta. Toisessa alaluvussa on vuorossa henkilökunnan näkemykset.

7.1 Johtajuus kulttuuri-nuorisajohtajan näkökulmasta

Kulttuuri-nuorisajohtajaa haastateltaessa hänen mielestään motivoiva johtaja osaa asettua alaistensa asemaan ja pohtia asioita eri näkökulmista. Motivoiva johtaja reflektoi alaisen kanssa asioita ja ottaa huomioon alaisen mielipiteitä. Kulttuuri-nuorisajohtaja näkee johtajuuden enemmän kumppanuutena ja alaisen palvelijana toimimisena, sillä hänen mielestään johtajalla on tärkeä osa palvella alaisiaan niin, että he toimivat oman organisaationsa eteen ja ymmärtävät oman asemansa organisaation toimivuuden kannalta. Motivoiva johtaja osaa hänen mukaansa antaa myös palautetta.

”...siis se on enemmän kumppanuutta, et se johtaja ei oo mikään niin sanottu iso herra, vaan enemmän palvelija, palvelee, et se toinen toimii oman organisaation [eteen] ja ymmärtää sen oman asemansa siitä näkökulmasta.” (Kulttuuri-nuorisajohtaja)

”Keski-suomalaisessa oli tänään juttua johtajuudesta ja siinä sanottiin, että johtaja on oikeastaan vain alaisten (asiantuntijoiden) työn mahdollistaja. Minusta

tuo oli mielenkiintoinen ajatus ja jotenkin hyvin todenperäinen. En ole tässä [muiden] työn puitteista huolehtiessani oikeastaan niinkään omaa työtä kervenyt miettimään. Olen vain koko ajan miettinyt sitä, että muut pystyvät työskentelemään mahdollisimman hyvin. Siihenhän viittaa myös sekin, että [millaiseksi] rakennan [tulevaa] organisaatiota. Haluan mallista sellaisen, että työn tekeminen [organisaatiossa] on mahdollisimman helppoa.” (Työpäiväkirja 7.4.2008)

Leskelän (2002, 35) mukaan uudentyyppiseen tulevaisuuteen tähtäävän johtajan työn tulisi olla oppivan organisaation rakentamista. Oppivissa organisaatioissa johtajat ovat suunnittelijoita, järjestelijöitä ja opettajia (Leskelä 2002, 35). Johtajan antamat haasteet saavat ihmiset käyttämään taitojaan ja kehittämään uusia kykyjä itsessään. Johtaja pystyy yhdistämään organisaation tarpeet ja yksilöiden sisäisen motivaation ja antamaan hyvien tulosten vain syntyä. (Leskelä 2002, 25.)

Kysyttäessä kulttuuri-nuorisajohtajan omia keinoja motivoida alaisiaan hän vastasi yrittävänsä olla sellainen kuin ensimmäiseen kysymykseen vastasi motivoivan johtajan hänen mielestään olevan ja piti luonnollisena, että johtajuutta hoidetaan niin. Hän kertoi kuitenkin saaneensa palautetta, että aina ei ole siinä onnistunut. Ajatuksena oli kuitenkin kehittyä asiassa koko ajan ja pyrkimys olla parempi kuin aikaisemmin. Motivoinnin muodoiksi hän nimesi sen, että päätöksenteossa näkyy demokraattisuus. Tämä näkyy sillä tavalla, että työyhteisö mahdollisimman laajasti tietää asioista joita on tapahtumassa ja osallistuu asioista keskusteluun sekä päättämiseen. Kuitenkin kulttuuri-nuorisajohtaja muistutti, että hyvin usein tulee byrokratiapuoli esiin ja hänen on tehtävä päätöksiä, jotka eivät kaikkia miellytä. Hänen mielestään oli kuitenkin muistettava motivoinnin rajat, että aina ei voi tehdä kaikkia miellyttäviä päätöksiä. Motivoivaa johtajuutta oli hänen mielestään myös se, että hän yrittää pitää palkkapolitiikan oikeudenmukaisena ja työolosuhteet, työtehtävät sekä työilmapiirin hyvänä. Hän näki, että jos työilmapiiri on työpaikassa hyvä niin ihmiset tekevät ilmaiseksi työtä eli antavat työhön suurimman panoksensa.

”...siis se päätöksenteossa demokratiapuoli, et mahdollisimman laajasti tietää mistä on kyse ja sit niistä keskustellaan, mut sit hyvin useasti tulee se byrokra-

tiapuoli, pitää tehdä päätöksiä, jotka ei aina kaikkia miellytä ..itsestäänselvyys mutta että kuitenkin sekin pitää ymmärtää sen motivoinnin rajatkin, että ei voi kaikkia miellyttää.” (Kulttuuri-nuorisajohtaja)

Leskelän (2002, 47) mukaan tiedostamalla alaistensa tarpeet, pitämällä niistä huolta ja luomalla työilmapiirin, jossa tarpeet voidaan tyydyttää, on esimiehen mahdollista luoda ympäristö, jossa työntekijät haluavat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla ja niin kuin esimies haluaisi heidän tekevän.

Kehittämisen paikoikseen kulttuuri-nuorisajohtaja näkee viestinnän, jonka kehittämisestä on tullut myös palautetta. Hänen mielestään keskustelua tarvitaan paljon, mutta on myös hahmotettava se, kuinka paljon sitä on järkevää olla. Toisena haasteena viestinnän suhteen hän näkee sen, kuinka usein viestin perille meneminen on kiinni viestin vastaanottajasta ja hänen sen hetkisestä valmiudesta ottaa tieto vastaan.

”No siis siitä, että esimerkiksi tiedottamisesta tai viestintäkö se on se oikea sana tässä tapauksessa, että se ei kull[j]e aina. Että kun asiaa on niin valtavasti. Aikoinaan puhuttiin, että Ruotsissa on tietty kulttuuri ja Euroopassa on tietty kulttuuri että siellä niinkö keskustellaan ja pohditaan mitä pitäis tehdä. Sanottiin, että Suomessa on kulttuuri, että suomessa tehdään sillä aikaa, kun ruotsalaiset keskustelee. Tätä keskustelua tarvitaan runsaasti, mutta toisaalta pitää pohtia, että kuinka runsaasti, että se ei mee överiksi tää pohdinta.” (Kulttuuri-nuorisajohtaja)

”Päivällä meillä oli kaupungin ja maalaiskunnan yhteinen kokous, jossa kyseltiin mm. pelkoja ja ajatuksia henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi muutostilanteessa. Ihmiset ottivat asian hyvin ja selkeästi tilausta tämänlaiselle jutustelulle oli. Uskon, että tämänlainen työote motivoi ihmisiä ja he kokivat tulleen kuulluksi. – Henkilöstöstä nousi selkeästi eniten se, että halutaan tiedottamista ja sitä, että henkilöstöä kuunnellaan organisaation rakentamisessa eli jos meiltä esimiehiltä kysellään jotain mielipiteitä niin ne jaksetaan kysyä kentältä asti.” (Työpäiväkirja 18.2.2008)

Leskelän (2002, 27) mukaan huono viestintä on yleisimpiä ja kuitenkin helpoimmin vältettävissä olevia syitä luottamuksen häviämiseen johdon ja työntekijöiden välillä. Ihmiset haluavat kuulla itseä pelottavista asioista, kuten muutokset, ihmisiltä joihin he luottavat. Tavallisesti nämä ovat heidän omia esimiehiään. Ihmiset haluavat kuulla tosiasioita eikä kaunisteltuja selityksiä. (Leskelä 2002, 27.)

Kulttuuri-nuorisajohtajan mielestä alaisten motivaatiota laskee myös johtajan tekemät virheet, mutta kertoo niitä tapahtuvan silti säännöllisin väliajoin. Omaksi heikkoudeksi hän näkee vähäisen substanssin osaamisen, sillä hänen oma koulutuksensa ei ole nuorisotyöstä ja hän ei ole itse koskaan tehnyt nuorisotyötä. Tämä näkyy mm. siinä, että hän pystyy paremmin tarkastelemaan rakenteita ja resursseja kuin pohtimaan, että onko tämä hyvää vai huonoa nuorisotyötä. Hänen mielestään se voi toisaalta olla hyväkin, ettei ole vahvasti mielipiteitä asioista ja vahvuutena siinä voi olla se, että pystyy näkemään nuorisotyön laaja-alaisemmin tässä kokonaisuudessa.

"Mun heikkous on tässä nuorisotyössä se, että mä en oo nuorisotyöntekijä koulutukseltani enkä oo koskaan ollu tiloilla töissä niin se ois sellanen miinus. Se on pakko tunnustaa vaikkei haluaakaan. Että enemmän niin kun tarkastelee rakenteita ja resursseja ja semmoisia asioita kuin pystyy pohtimaan, että onko tämä hyvää vai huonoa nuorisotyötä. Et toisaalta se voi olla hyvä ettei niitä mielipiteitä oo liian voimakkaasti. Vahvuutena on se, että pystyy näkemään laaja-alaisemmin tämän nuorisotyön mahdollisesti, sen paikan tässä kokonaisuudessa." (Kulttuuri-nuorisajohtaja)

Esteiksi motivoivalle johtamiselle nousivat kulttuuri-nuorisajohtajan mielestä se, että työyhteisön sisällä sosiaalinen vuorovaikutus on puutteellista ja ihmisten väliset kontaktit eivät toimi. Joku sanoo huonosti toiselle jonkin asian ja asia jää hiertämään jopa kolmen vuoden ajaksi, mutta sitä ei oteta puheeksi. Mikäli johtajalla on myös tämältyylyisiä ongelmia alaisten kanssa, niin tilanne on erittäin negatiivinen. Esteenä voi hänestä olla myös resurssipuute, sillä jos ei ole aikaa ja rahaa tehdä asioita niin ihmisen on vaikea olla motivoitunut.

”Se havainto, että jos työyhteisössä on yksikin tämmönen vähän isompi ongelmallinen ihmissuhde niin se heijastuu isosti työyhteisöön kokonaisuutena.”
(Kulttuuri-nuorisajohtaja)

Leskelä (2002, 31) näkee organisaatioihin liittyvät ongelmat ja konfliktit myös positiivisina, sillä ilman niitä ei voi oppia eikä onnistua. Ongelmat saavat aikaan muutoksia ja luovia ratkaisuja. Konflikteista taas on seurauksena usein uusia näkökantoja. Näiden johdosta tulleissa tilanteissa on kuitenkin kyettävä keskustelemaan ja kuuntelemaan toisiaan. (Leskelä 2002, 31.)

Halusin tiedustella myös sitä mistä kulttuuri-nuorisajohtajan oma johtamistyyli oli peräisin ja vastaukseksi sain seuraavaa:

”Siis se johtajuustyyli.. mä en ite koe sitä, että se olis mitenkään erinomainen. Et se on lähtenyt aika paljon ihan vaan omasta persoonasta, miten käyttäytyy. Tässä nyt on tavallaan vuosikymmeniä ollu jonkinlainen johtaja ja ensimmäiset kymmenen vuotta niitä johdettavia oli muutama. Niin se oli hyvin sellasta hervotonta se touhu tavallaan ja se ei ollu muodollista. Kun tuli vähän isommaksi johtajaksi niin sitten törmäsi, ja oppi kantapään kautta monia asioita, esimerkiksi jotka liittyy mm. viestintään että on vieny asioita eteenpäin.” (Kulttuuri-nuorisajohtaja)

7.2 Kulttuuri-nuorisopalveluiden henkilökunnan näkemykset motivoivasta johtamisesta

Kysyttäessä henkilökunnalta millainen on motivoiva johtaja, sain vastaukseksi, että hän on sellainen joka on läsnä ja muistaa koko ajan alaisensa. Hän kuuntelee alaisiaan ja keskustelee heidän kanssaan. Motivoiva johtaja antaa alaisilleen tilaa ja mahdollisuuden tulla esiin niissä asioissa missä alaiset ovat hyviä. Tarvittaessa hän ohjaa työssä, mutta kuitenkin niin, että työntekijälle jää itselleenkin pohdittavaa ja tekemistä. Johtaja ei tuputa omaa apuaan alaiselle jos siihen ei ole tarvetta.

Johtaja ei halua johtajuuttaan korostaen erottua työyhteisöstä, mutta kuitenkin työyhteisössä on tunnustettu johtajan olevan se, joka viime kädessä on vastuussa asioista ja määrittelee toiminnan rajat. Motivoiva johtaja pitää huolta niin koko työyhteisöstä ja sen hengestä kuin yksittäisen työntekijän jaksamisesta.

”Mun mielestä sellainen johtaja on hyvä.. et sen pitää muistaa koko ajan ne alaisensa. Vaikka sillä olis minkälainen kiire niin sen pitää silti muistaa ottaa huomioon ne kaikki kanssaihmisensä. Ja sitten tällainen mikä ainakin itselle, jos mää kuvittelisin, että minkälainen johtaja olis mulle hyvä, mä aattelin näin, et hän tietysti muistaa kuunnella kysymykset, antaa niihin jonkinlaiset selkeät vastaukset, ohjata työssä, ei tehdä valmiiksi kaikkea, se ohjaus sillä lailla et siihen jää sille toiselle ihmisellekin jotain miettimistä ja tekemistä. (Kulttuuri-nuorisosihteeri)

”Johtajan pitää olla motivoiva ja sitten johtajan pitää olla sillä lailla, että se ei saa sillai sellanen hierarkia ei saa liikaa erottua, mutta se pitää jollain tapaa erottua. Että siinä joukossa on joku, joka kantaa niinkö sitä vastuuta, vaikka se touhuaikin siellä muitten lailla.” (Kulttuuri-nuorisosihteeri)

”Hmm... Varmaan sellainen joka antaa niinku tilaa alaisilleen, joka kuuntelee ja keskustelee ja kannustaa ja sit antaa alaisilleen mahdollisuuden tulla esiin niissä asioissa missä se on hyvä.” (Kulttuuri-nuorisonohjaaja)

Leskelä (2002, 22) näkee usein johtajien ongelmana sen, että he tekevät juuri ne työt, jotka tulisi jättää organisaation jäsenten tehtäväksi. Johtajan tulisi kuitenkin malttaa ja jättää myös omasta mielestään mukavat asiat organisaation jäsenille tehtäväksi. Muuten käy niin, että organisaatiossa johtaja motivoi vain itseään. Töiden jakaminen sitouttaa organisaation jäsenet paremmin tehtäviin, joita voivat itse olla alullepanemassa. Hyödyksi on myös se, että isommassa joukossa ideat päätyvät usein kypsemmiksi ja toteutuskelpoisemmiksi, varsinkin kun toteuttajat itse ovat mukana. (Leskelä 2002, 22.)

Motivaatiojohtaminen Jyväskylän maalaiskunnan kulttuuri-nuorisopalveluissa näkyi henkilökunnan mielestä siten, että 15-16 henkilön työyhteisö tulee keskenään erittäin hyvin toimeen. Työyhteisön henki on hyvä ja työyhteisössä pystytään avoimesti keskustelemaan asioista. Johtajuuden koettiin vaikuttaneen avoimen ilmapiirin syntymiseen. Motivoivaksi koettiin se, että työyhteisöön kuuluu monen ikäisiä ihmisiä. Hyvänä pidettiin järjestelmää, jossa maalaiskunnan eri taajamissa/alueilla on oma esimies eli kulttuuri-nuorisosihteeri. Tämä auttaa alueiden toimivuudessa, kun alueellakin on ylimmän esimiehen lisäksi joku, jolla on päävastuu toiminnan onnistumisesta. Eri ihmisille on työyhteisössä määritelty erilaisia tehtäviä, joista he vastaavat lähes esimiehen lailla ja tehtävistä suoriutumiseen luotetaan. Työntekijöiden vastuuttaminen ja töiden jakaminen nähtiin tärkeänä osana esimiehen työskentelyä, mutta todettiin, että joskus töiden jakaminen voi olla jollekin esimiehelle vaikeaa. Haastatteluista välittyi henki, että maalaiskunnan kulttuuri-nuorisopalveluissa työntekijälle annetaan mahdollisuus toteuttaa ideoimiaan projekteja, tilaa omalle osaamiselle. Esimies ei ole este projektin toteuttamiselle vaan enemmänkin kannustaa ideoimaan ja toteuttamaan. Haastatteluista näkyi myös, että paineita työntekijöiden omille projekteille ei kuitenkaan sikäli ole, että uuden työntekijän annetaan rauhassa ensin tutustua omaan työhönsä ja luotetaan siihen, että tutustumisen jälkeen omia ideoita työn kehittämiseksi syntyy kuin itsestään.

"Niinku sellanen, että annetaan sitä mahdollisuutta ja tilaa tehdä niitä juttuja, meitä ei oo lyöty yhteen muottiin, että nyt teidän pitää tehdä näin, vaan niinkö jokaiselle on sen oman osaamisen mukaan annettu sitä tilaa ja tuettu siinä."

(Kulttuuri-nuorisonohjaaja)

Leskelä (2002, 126) tuo julki, että johtajan tulisi löytää työntekijöilleen työtä, jota he tekisivät mielellään. Leskelä korvaisi perinteisen "työt on tehtävä"-mallin motivaatiojohtamisen "ihmisille motivoivaa työtä"-mallilla, sillä näin saavutettaisiin hänen mielestään paljon enemmän tulosta ja käytännössä vähäisemmällä johtamisella ja paremmassa ilmapiirissä. Hänen mukaansa työn lopullinen tuotos nousee suuremmaksi, vaikka henkilö tekisi osan päivästä sellaista työtä, jota johtaja ei ensi alkuun olisi pitänyt tarpeellisenä. Ihmisen korkein tavoite on toteuttaa itseään. Tätä

tarvetta tyydyttää työelämässä vain jos hän saa tilaisuuden kasvaa ja edistyä työssään. (Leskelä 2002, 46, 126.)

Johtaja koettiin helposti lähestyttäväksi ihmiseksi, jonka kanssa pystyi käymään ohimennen heittämässä vitsiä, mutta myös hoitamaan asiallisesti tärkeät asiat. Haastatteluissa nousi esiin myös johtajan tämänhetkinen epätavallinen kiireisyys, joka johtuu kahden kunnan nuorisotyön johtamisesta. Tämä on aikaansaanut sen, että johtajalta on välillä koettu saavan liian vähän tukea omaan työhön ja johtajaa ei ole viitsitty vaivata omilla asioilla, kun on ajateltu isommissakin olevan hänelle tarpeeksi mietittävää. Toisaalta on todettu tilanteen opettaneen tekemään vielä paremmin itsenäisiä ratkaisuja.

”En tiä voisko joka työpaikalla mennä tolla tavalla heittämään läppää johtajalle ja sitten kuitenkin välillä pitää asiallisesti pystyä hoitamaan asiat. Meillä on se sellainen hurtti huumori se tekee kun työ on kuitenkin raskasta on kuitenkin se tila et voit välillä heittää läskiksi.” (Kulttuuri-nuorisonohjaaja)

”En tiä liittyykö se siihen johtajuuteen mutta mun mielestä meillä voidaan asiat sanoa asioiden nimillä. Jos se on joku ärsyttävä asia niin sä voit sen sanoa ja se ei tarkoita et sä et tykkää jostain tyylistä ja asioista voi olla eri mieltä mut ihmiset ei kinastele keskenään. Emmä tiä onkse sitä johtajuutta et semmoiselle on annettu tilaa muodostua.” (Kulttuuri-nuorisonohjaaja)

”Kyl mun on joskus ollu pakko myöntää että joissain tilanteissa, kun on ollu monennäköistä hankaluutta niin ois tarvinnu ehkä sitten ite sen oman esimiehen tukea vähän enemmän, mutta tuota, on niistä vaan selvitty ja toisaalta se on myös opettanut tekemään sitten itsenäisesti, kun on ollut pakko.” (Kulttuuri-nuorisosihteeri)

Leskelän (2002, 44-45) mukaan työyhteisön motivoivan ilmapiirin luomisessa on kaksi osatekijää. Ensimmäinen näistä on se, että millainen on johtajan henkilökohmainen suhde johtamiseen, joka kuvastuu hänen päivittäisessä yhteydessään alaisiinsa. Esimiehen on oltava aidosti kiinnostunut alaisistaan ja siitä, mikä on

heille tärkeää. Toinen on hänen luomansa työilmapiirin yleinen rakenne. Hyvän työilmapiirin luomisessa on tärkeää, että johtaja on itse innostunut ja kiinnostunut. On hyvin mahdollista, että tämän myötä alaisetkin omaksuvat samanhenkisen asenteen. Esimiehen on ansaittava asemansa esimiehenä myös alaisiltaan ja siihen vaikuttavat suurilta osin molemminpuolinen luottamus ja kunnioitus (Leskelä J. 2002, 42, 44-45).

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Platonin ja Aristoteleen ajatukset johtajasta toivat esiin kuvan tavallisesta ihmisestä, joka oli kouluttanut itseään tehtävää varten, mutta myös omasi siihen sopivan persoonan. Tutkimuksessa kulttuuri-nuorisajohtaja kertoi oman johtajuustyylinsä nousseen omasta persoonastaan sekä johtajuudesta saaduista kokemuksista. Hän myönsi opiskelevansa johtajana olemista vieläkin. Näkemykseni mukaan johtajan persoona on tärkeä varsinkin motivaatiojohtamisen näkökulmasta johtajuutta katsottuna.

Haastatteluiden perusteella motivoiva johtaja on ihminen, joka huomaa toisen ihmisen ja osaa asettua tämän asemaan tarvittaessa. Motivoiva johtaja kuuntelee mitä työntekijällä on sanottavaa ja reagoi siihen. Hän tiedostaa, että työntekijällä on tunteet, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Hän antaa tilaa työntekijän omalle osaamiselle ja samalla motivoi tätä tekemään niitäkin tehtäviä, joita organisaation kuuluu tehdä suorittaakseen perustehtävänsä. Hän mahdollistaa työntekijälle työolosuhteet, joissa työnteko tuntuu hyvältä. Kuitenkin hän on loppujen lopuksi se henkilö, joka pitää huolen, että työyhteisö toteuttaa perustehtävänsä. Tutkimuksen haastatteluiden vastauksista oli huomattavissa, että ajatus motivoivasta johtajasta oli hyvin samanlainen niin itse kulttuuri-nuorisajohtajalla kuin kulttuuri-nuorisosihteerillä ja kulttuuri-nuorisonohjaajallakin.

Viimeistään nyt olisi päästävä organisaatioissa Tayloristisesta hierarkkisesta ajatuksesta, jossa tieto kulkee organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja tunnustettava, että tieto kulkee usein myös alhaalta ylöspäin. Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten

nuorisotyökin, tämä on yleisempää. Olisi myös johtajalta todella itsekästä ajatella, että hänellä yksin voisi olla tiedossa kaikki sama tieto mitä hänen koko työyhteisöllään. Tietoa tulee jakaa ja tehdä näin yhteiseksi. Tietoa jakamalla saadaan käyttöön koko työyhteisön luovuus, jolla asioita voidaan hoitaa.

Jyväskylän maalaiskunnan nuorisotyön johtajuutta tutkiessa kävi ilmi, että johtajalla nuorisotyön alalla ei ole edes välttämättä nuorisotyön koulutusta. Mielestäni tämä on tässä tapauksessa ollut varmasti niin heikkous kuin hyvekin, sillä voimme vain miettiä onko tällä ollut yhteyttä siihen, että työyhteisö on kokenut saavansa toteuttaa itseään ja johtajan olleen tässä hyvänä kannustajana. Työyhteisön asiantuntijuuden tunnustaminen kuitenkin osaltaan myös vastuuttaa työntekijöitä kouluttautumaan ja kehittymään, sillä heidän roolinsa työyhteisössä on suuri. Nuorisotyössä tulisi siis nähdä oppivia organisaatioita, jotka kouluttaisivat itseään vastaamaan paremmin kuntalaisten tarpeita. Oppiva organisaatio on myös avainasemassa mietittäessä työyhteisön hyvinvointia, sillä uudistuminen ja itsensä kehittäminen saa ihmiset jaksamaan paremmin.

Johtajan on luotava työyhteisöön avoin ja luottavainen ilmapiiri, jossa työyhteisön jäsenet tuntevat itsensä arvokkaiksi niin ihmisinä kuin organisaation jäseninä. Työntekijät näkevät oman arvonsa siinä, kuinka työyhteisö hoitaa perustehtävänsä. Avoin ja luottava ilmapiiri saa aikaa sen, että ihmiset uskaltavat jakaa tietojaan toisille työyhteisön jäsenille. Tämä aikaansaa toisilta oppimista ja se on ensisijaisen tärkeää varsinkin työyhteisössä, jossa työntekijät ovat eri-ikäisiä. Monen ikäisistä työntekijöistä koostuvaa työyhteisöä pidettiin henkilökunnan haastatteluiden perusteella hyvänä asiana ainakin Jyväskylän maalaiskunnan nuorisotyössä. Tietoa ei pidä nähdä vallan käytön välineenä vaan nähdä se ennemminkin niin, että jaettu tieto on aina organisaatiolle hyödyksi, saadaan aikaan parempia tuloksia. Valtaa tulisi muutenkin ennemmin antaa pois, sillä valta jonka antaa pois, kasvaa yhteisössä. Nuorisotyössä tämän voisi konkretisoida esimerkiksi vaikka niin, että antaa oman yhteistyöverkostonsa työkaverin käyttöön, jotta organisaatio voisi hyötyä siitä laadukkaamman palvelun muodossa. Avoimen ilmapiirin syntymiseen vaikuttaa myös tapa, jolla johtaja viestii asioita.

Niin tietoperustasta kuin tutkimuksen haastatteluista nousee esiin se, että työyhteisö tarvitsee yhteisiä kohtaamisia. Näitä kasvotusten kohtaamisia ei pidä vähätellä vaan ne pitää nähdä osana työyhteisön yhteisöllisyyden rakentamista, joka vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Työntekijöiden toimiessa paljon yksin ja erillään muista työyhteisön jäsenistä on suurempi mahdollisuus siihen, että ihmisten väliset suhteet eivät saa kehittyä ja oppia toimimaan. Haastattelussa kulttuuri-nuorisajohtaja nostaa puutteellisen vuorovaikutuksen ja ongelmalliset ihmissuhteet esteeksi motivoivalle johtamiselle. Työyhteisön yhteisissä kohtaamisissa muun muassa jokainen työyhteisön jäsen saa samanarvoisesti johtajan viestin. Viestinnän onnistuminen saa aikaan luottamusta johtajaa kohtaan. Ihmisten on kohdattava, jotta voitaisiin rakentaa jotain yhdessä.

Ei ole ihme, että johtajan ihmistuntemusta ja ihmisjohtajia tänä päivänä peräänkuulutetaan. Nuorisotyössä tehdään työtä ihmisten kanssa ja nuorisotyöntekijä haluaa olla johtajalle ihminen, jonka kanssa tehdä työtä. Ihminen, jota oikein tukeessa ja motivoitessa, voidaan saada suurin hyöty muille ihmisille, kuntalaisille. Ihminen tarvitsee ihmistä ollakseen toiselle ihminen, sanoo alla olevassa runossaan Tommy Tabermann. Mielestäni hän kiteyttää hyvin sen, kuinka tarvitsemme ympärillemme esimerkkejä siitä miten toisille ollaan hyvä. Työyhteisössä tämä voisi tarkoittaa myös sitä, että ollaan valmiita toimimaan toisen eteen, jotta saadaan itse apua niissä tilanteissa missä apua tarvitaan.

Pieni laulu ihmisestä

*Ihminen tarvitsee ihmistä
ollakseen ihminen ihmiselle,
ollakseen itse ihminen.
Lämpimin peitto on toisen iho,
toisen ilo on parasta ruokaa.
Emme ole tähtiä, taivaan lintuja,
olemme ihmisiä, osa pitkää haavaa.
Ihminen tarvitsee ihmistä.
Ihminen ilman ihmistä,
on vähemmän ihminen ihmisille,
vähemmän kuin ihminen voi olla.
Ihminen tarvitsee ihmistä.*

- Tommy Tabermann-

Tästä opinnäytetyöstä voi olla hyötyä myös muiden kuntien nuorisopalveluille nuorisotyön johtajuutta mietittäessä, sillä uskon nuorisotyössä työntekijöiden motivoimisen olevan avainasemassa työn onnistumiselle. Toki motivaatiota työntekijöille antavat myös nuoret, mutta on tärkeää päästä refleктоimaan omia kokemuksiaan muiden työntekijöiden tai oman johtajansa kanssa. Mikäli tätä opinnäytettä alettaisiin tehdä vasta nyt, olisi mielenkiintoista ottaa haastattelujen kohteeksi suurempi määrä organisaation jäseniä.

Jatkotutkimushaasteina näkisin tämän työn osalta sen, että olisi mielenkiintoista tutkia miten motivaatiojohtaminen on näkynyt Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kunnan nuorisopalveluiden muodostamassa uudessa ja yhteisessä organisaatiossa. Samalla olisi mielenkiintoista nähdä miten muutos on vaikuttanut henkilöstön jaksamiseen ja onko muutos nähty ongelmallisenä vai pikemminkin oppimisprosessina.

LÄHTEET

Antikainen, Eeva-Liisa 2005. Kasvuorientoitunut ilmapiiri esimiestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Beckhard, Richard 1969. Organization development: Strategies and models. Addison-Wesley, Reading.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita (6.-7. painos). Vantaa: Kirjayhtymä Oy.

Juholin, Elisa 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II/ 2007. Haaga-Helian julkaisusarja Kehittämisesraportteja 1/2007. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: EDITA.

Koski, Heikki 1996. Kansalainen, kunta ja valtio. Komiteanmietintö 1996:16. Sisäasiainministeriö. Helsinki: EDITA.

Leskelä, Jori 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja C:25.

Lindström Kari toim. 1994. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ropo, Arja & Eriksson, Marja & Sauer, Erika & Lehtimäki, Hanna & Keso, Heidi & Pietiläinen, Tarja & Koivunen, Niina 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Talentum.

Seppälä Pentti 1994. Työn suunnittelu ja uudelleen muotoilu. Teoksessa Lindström Kari (toim.) Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos. Sivut 53-68.

Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni & Asikainen Jaakko 1998. Yhteiskunta ja hallinto. Porvoo: WSOY.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Jyväskylän maalaiskunnan WWW-sivut. Viitattu 12.10.2008.
www.jklmlk.fi

Kuntatiedon keskuksen WWW-sivut. Viitattu 12.10.2008.
www.kunnat.net

Wikipedia. Viitattu 5.6.2009.
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Jyväs­kylän_maalaiskunta](http://fi.wikipedia.org/wiki/Jyv%C3%A4skyl%C3%A4n_maalaiskunta)

Wikipedia. Viitattu 23.11.2009.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Taylorismi>

LIITE 1

21.5.2008

Tanja Rätty

TUKIKYSYMYKSET AVOIMIIN HAASTATTELUIHIN**KULTTUURI-NUORISOJOHTAJAN HAASTATTELU**

- MILLAINEN JOHTAJA ON SINUSTA MOTIVOIVA?
- MITKÄ OVAT SINUN KEINOSI MOTIVOIDA ALAISIASI?
- MIKÄ ESTÄÄ MOTIVOIVAN, HYVÄN JOHTAMISEN?

KULTTUURI-NUORISOSIHTTEERI JA KULTTUURI-NUORISONOHJAAJA

- MILLAINEN JOHTAJA ON MIELESTÄSI MOTIVOIVA?
- MITEN MOTIVAATIOJOHTAMINEN NÄKYÖ JYVÄSKYLÄN MAALAISKUN-
NAN KULTTUURI-NUORISOPALVELUISSA?